

แนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

The Guidelines of Building Human Relations for the School Administrators

ปาริชาติ นวลวิจิตร

Pharichat Nonwijit

บทคัดย่อ

สถานศึกษาที่เป็นที่บ่มเพาะ สร้างเยาวชนคนของชาติ ต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีความเข้าใจถึงแนวคิด ความสำคัญ แนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เพื่อจูงใจให้เกิดความร่วมมือในการทำงานจากบุคลากรในองค์กร เพราะมนุษยสัมพันธ์ที่ดีคือตัวขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา โดยการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะส่วนตัว 2) ด้านความเข้าใจผู้อื่น และ 3) ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อบุคคลและการทำงานในสถานศึกษา เนื่องจากสังคมนั้นอยู่ดีมีสุขคนที่ร่วมงานกันเกิดไมตรี มีความรักใคร่กัน ยอมรับนับถือกันตระหนักในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์จะก่อให้เกิดการให้เกียรติกัน เคารพความคิดเห็นและความแตกต่างของผู้อื่น เกิดการประสานงานที่คล้อยตามกัน นำไปสู่การประสบความสำเร็จร่วมกันตามเป้าหมาย สำหรับแนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ต้องเริ่มจากการปรับตัวเองให้เข้าได้กับมิติความสัมพันธ์ต่าง ๆ คือ ความสัมพันธ์ส่วนตัว เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการสร้างความเป็นมิตร เริ่มจากการยิ้ม แสดงออกอย่างจริงใจ ใส่ใจบุคคลรอบข้าง ยอมรับและเคารพความคิดเห็นและความสามารถของผู้อื่นโดยการรับฟังให้มากกว่าพูด รู้จักอ่อนน้อม ถ่อมตน และจะเกิดความสำเร็จด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์อย่างสูงสุดเมื่อนำหลักกรรมทางพุทธศาสนามาใช้ร่วมด้วย คือ หลักสังคหวัตถุ 4 และพรหมวิหาร 4 ไปใช้ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

คำสำคัญ : มนุษยสัมพันธ์, ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

An educational institution which cultivates and build the nation's youth requires the ability of school administrators who understand the concept, importance, and approaches to building human relations to motivate cooperation in the work of personnel in the school because good they are the driver of the success of the institutions. The human relation building for school administrators consists of 3 aspects: 1) personal characteristics, 2) understanding others, and 3) working with others. Human relations are important to individuals and work in educational institutions since they contribute to respect among staff, group harmony, and eventually achievement of the institutions. To build human relations,

school administrators should start by adapting themselves to be compatible with various relationship dimensions: personal, colleague, commander or subordinate's relationships. In addition, they should create friendliness by giving a smile to show sincerity, paying attention and respecting others' opinions and abilities by listening more. Moreover, the highest success in building human relations in the institutions can be achieved when school administrators also apply the Buddhist principles, namely the Four Sangahavattus and Four Sublime States of Mind (Brahmawihan 4) in the process.

Keywords: Human relations, School Administrators

บทนำ

สภาพแวดล้อมในการทำงานของสังคมปัจจุบันที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร การบรรลุเป้าหมายของู้ทำงานและองค์กรเกิดจากความร่วมมือร่วมใจและความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคคลทุกบทบาท ไม่ใช่เพียงเกิดจากผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว ดังที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ได้พระราชทานพระบรมราโชวาทแก่ข้าราชการ พลเรือน ในวันราชการพลเรือน ปี พ.ศ. 2528 ความว่า “การทำงานใด ๆ ให้สำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถสองอย่างเป็นสิ่งสำคัญ คือ ความสามารถในการใช้ความรู้ อย่างหนึ่งและความสามารถในการประสานสัมพันธ์กับผู้อื่นอีกอย่างหนึ่ง”

การบริหารสถานศึกษาก็เช่นกัน ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากผู้คนในองค์กร การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องเป็นองค์กรที่มีความสมานฉันท์กลมเกลียว หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ บุคคลในองค์กรต่างมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จึงทำให้บุคคลในองค์กรต่างก็มีภาระความรับผิดชอบต่อการพัฒนามนุษยสัมพันธ์ ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ แม้ว่าแต่ละคนมีบทบาทหน้าที่ในการงานที่แตกต่างกันแต่หน้าที่ที่ทุกคนต้องสร้างและใช้เหมือนกันคือ มนุษยสัมพันธ์ เพราะต้องใช้ในการติดต่อกันเกี่ยวข้องกัน อย่างไรก็ตามผู้บริหารหรือ ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานมีความรับผิดชอบเป็นสองเท่าที่จะทำให้มนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานของตนประสบผลสำเร็จ ซึ่ง หมายถึงเขาจะต้องพิจารณามนุษยสัมพันธ์ของเขากับผู้ร่วมงาน ต้องพัฒนาความสัมพันธ์ในตำแหน่งหน้าที่การงาน ของเขาให้ดีขึ้นด้วย (กรปภา เจริญชันษา และคณะ, 2564) สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีคือ การประยุกต์ศาสตร์และศิลป์มาดำเนินการจัดการทุก ๆ ด้านตามโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และคำนึงถึงคุณค่าของทรัพยากร ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้จักการปรับตัวเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นเพื่อให้ผู้อื่นรู้สึกความเป็นมิตรและมี

ความพึงพอใจที่คบหาสมาคมด้วย ทำให้การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่นจึงเป็นความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่จะใช้ความรู้ ความสามารถ สติปัญญา ไหวพริบ ปฏิภาณ ประสบการณ์ ฯลฯ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับพฤติกรรมของตนเองให้เข้ากับผู้อื่นได้ จะได้ทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือจูงใจผู้อื่นให้ความร่วมมือด้วยดี มนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จอย่างหนึ่งของการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับ พนิดา รัชฎาเพชร และตรัยภูมิินทร์ ตรีศรีศร (2565) กล่าวว่า การบริหารงานสถานศึกษาสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องระลึกไว้เสมอคือการใช้ความอดทนในการแก้ปัญหาและการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดในการทำงาน โดยผู้บริหาร

สถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในด้านการบริหารงาน คุณลักษณะที่ดี ความเหมาะสม ความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรู้ความสามารถในการครองตน ครองคนและครองงาน เพื่อให้การบริหารงานในสถานศึกษาด้านต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จได้ สอดคล้องกับ แสงแข ทิพย์อักษร และ ปิ่นนิชา อุตตะมะเวทิน (2564) กล่าวว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการทำให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมในรูปแบบของการบริหารที่จะเป็นแนวทางในการใช้อำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจบุคลากรในโรงเรียน เพราะหากผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม จะทำให้ครูทุกคนปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความพอใจและมีความสุข

ฉะนั้นทุกคนควรจะสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้บังเกิดขึ้นในหน่วยสังคมทุกหน่วยที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ เพราะเป็นวิธีการหนึ่งในการเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมโดยรวม โดยเฉพาะสถานศึกษาที่เป็นที่บ่มเพาะ สร้างเยาวชนคนของชาติ ต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีความเข้าใจถึงแนวคิด ความสำคัญ แนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เพื่อจูงใจให้เกิดความร่วมมือในการทำงานจากบุคลากรในองค์กร เพราะมนุษยสัมพันธ์ที่ดีคือตัวขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา

แนวคิดเรื่องมนุษยสัมพันธ์

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “มนุษยสัมพันธ์” ไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งจะขอยกตัวอย่างเพียงบางประการ ดังต่อไปนี้ คำว่า “มนุษยสัมพันธ์” เป็นคำสมาสระหว่างคำว่า “มนุษย์” และ “สัมพันธ์” ซึ่งใน พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2554 ให้ความหมายว่า ความสัมพันธ์ในทางสังคม ระหว่างมนุษย์ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2554 : 238) สอดคล้องกับ พระครูปลัด สัมพิพัฒน์ธรรมจารย์ (2561) กล่าวว่า “มนุษยสัมพันธ์ ” ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Human Relations เป็นคำประสมที่เกิดจาก 2 คำรวมกัน คือ มนุษย์ (Human) และ สัมพันธ์ (Relations) โดยมนุษย์ หมายถึง ลักษณะของความเป็นมนุษย์ คือ ผู้มีจิตใจสูง และ สัมพันธ์ หมายถึง ความผูกพัน เกี่ยวข้อง การติดต่อกัน เมื่อนำทั้งสองคำมารวมกันเป็น “มนุษยสัมพันธ์” จึงมีความหมายถึง การติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างคนที่อยู่ร่วมกันและมีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน ซึ่งสัมพันธ์กับแนวคิดที่อธิบายว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่สามารถชักจูงให้บุคคลมีความเคารพซึ่งกันและกัน และให้ความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงานและองค์กรให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Akawneh, 2019) และมีการให้ความหมายมนุษยสัมพันธ์ว่าเป็นคุณสมบัติสังเกตได้ของผู้บริหารที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ เพื่อมุ่งให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือในการทำงาน (พัชรिता ทองมา, 2561)

สรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์ คือ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้เกิดความรัก ความนับถือซึ่งกันและกัน มีความปรองดองกันอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข สำหรับความหมายของการทำงาน คือ การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างบุคคลในองค์การเพื่อยึดโยงน้ำใจและความรู้สึกผูกพันที่ดีต่อกันกับบุคคลทุกระดับในองค์การ ก่อให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกันทำงานให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

มนุษย์สัมพันธ์จะเกิดขึ้นมาได้ก็ต่อเมื่อมีองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มาเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของมนุษย์สัมพันธ์ ดังที่ จักรภัทร จำป่ออน (2557) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของมนุษย์สัมพันธ์ มี 4 ประการ ประกอบด้วย การเข้าใจตนเอง การเข้าใจผู้อื่น การยอมรับความแตกต่างของผู้อื่น และการสร้างสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดี

อีกทั้งมนุษย์สัมพันธ์เกิดขึ้นได้ด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ การรู้จักตนเอง การเข้าใจผู้อื่น และสภาพแวดล้อมที่ดี ดังที่ บุซบง ชัยมาตร (2560) กล่าวไว้ ดังนี้

1. การเข้าใจตนเอง เป็นลักษณะการรู้จักตนเองอย่างแท้จริงว่าตนเองเป็นใคร มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ระดับใด มีจุดแข็งคือความเก่ง และจุดอ่อนคือความไม่เก่งในด้านใดบ้างเรื่องใดบ้าง ทำให้เกิดการรู้สึกยอมรับในคุณค่าแห่งตน นับถือตนเอง และรู้จักเข้าใจสิทธิ เสรีภาพ หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง จะช่วยให้เรารู้จักปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ดีมาก

2. การเข้าใจบุคคลอื่น เป็นการเรียนรู้ธรรมชาติของคน ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความต้องการของบุคคล แรงจูงใจของบุคคล สภาพสิ่งแวดล้อมทำให้เกิดประโยชน์ ในการนำไปใช้ติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ได้นานัปการ เมื่อนำเอาบุคคลอื่น ที่เราต้องการติดต่อสัมพันธ์ มาพิจารณาว่า เรามีความเข้าใจในตัวเขาอย่างไร เรายอมรับในตัวเขาได้แค่ไหน เพื่อจัดระดับคุณค่า และความสำคัญ จะทำให้เรารู้จักปรับตัว ให้เข้ากับบุคคลอื่นได้

3. การเข้าใจสิ่งแวดล้อม เป็นการเรียนรู้ธรรมชาติของสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัวเรา และบุคคลอื่น ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน และมีส่วนสัมพันธ์กับมนุษย์สัมพันธ์ ได้แก่ สภาพการณ์เหตุการณ์ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และในอนาคต ล้วนแต่มีอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อมทั้งสิ้น

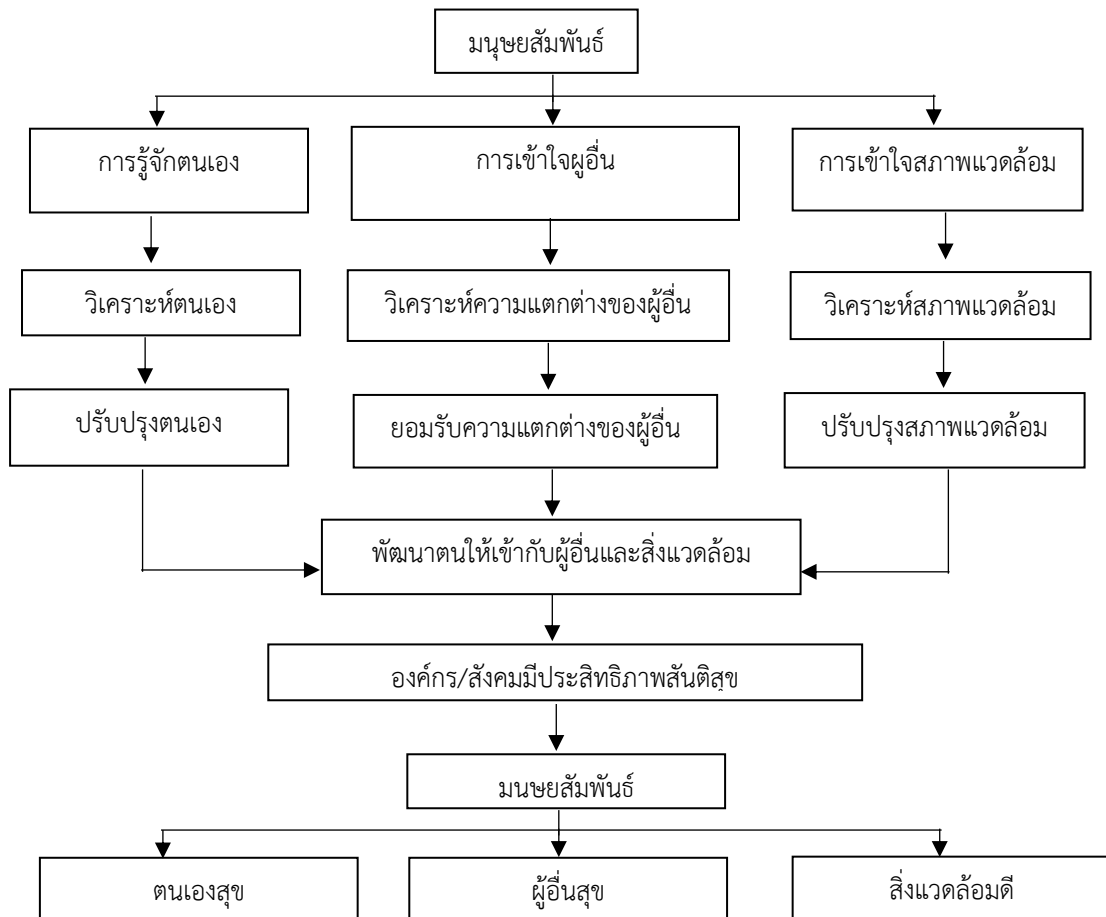
สัมพันธ์กับอีกหนึ่งแนวคิด ดังที่ พิชรี ธงแก้ว และคณะ (2561) กล่าวว่า มนุษย์สัมพันธ์เกิดขึ้นได้ด้วยจากองค์ประกอบนี้

1. การเข้าใจตนเอง หมายถึง การที่บุคคลรู้ว่าตนเองมีจุดดีเด่น และจุดอ่อนอย่างไรทำให้เกิดความเข้าใจตนเองได้ เช่น รู้สิทธิหน้าที่ คุณค่าต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การยอมรับนับถือตนเองและผู้อื่น

2. การเข้าใจผู้อื่น หมายถึง รู้ถึงภูมิหลัง ความคิด ความเชื่อ และคุณค่าที่ยึดถือ รวมถึงความต้องการ หรือความปรารถนาของผู้อื่น รวมทั้งการยอมรับในคุณค่าและความเป็นมนุษย์ของเขาด้วย และ

3. การเข้าใจคนอื่น หมายถึง ความสามารถในการเอาชนะจิตใจของบุคคลอื่นด้วยสันติวิธี ด้วยความพึงพอใจ และด้วยความเต็มใจของเขา ทำให้เขาเกิดความรู้สึกคล้อยตามโดยไม่เคลือบแคลงใจใด ๆ ขึ้นอยู่กับเทคนิคในการจูงใจคนเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า มนุษย์สัมพันธ์จะเกิดขึ้นมาได้ก็ต่อเมื่อ มีองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มาเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน 3 ประการ คือ การรู้จักหรือเข้าใจตนเอง การเข้าใจและยอมรับความแตกต่างผู้อื่น และการเข้าใจสภาพแวดล้อม สอดคล้องกับแผนภาพองค์ประกอบมนุษย์สัมพันธ์ของ พรพนทิพย์ ศิริวรรณบุษย์ (2550)



ภาพที่ 1 องค์ประกอบมนุษยสัมพันธ์
ที่มา : พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์ (2550)

ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์นั้นนอกจากจะเป็นศาสตร์แล้วผู้บริหารยังต้องทำการศึกษาในด้านการเป็นศิลป์ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารเนื่องจากผู้บริหารต้องรู้จักประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่าง ๆ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับแต่ละบุคคลในแต่ละสถานการณ์ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องรู้จักการปรับตัวเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น เพื่อให้ผู้อื่นรู้สึกความเป็นมิตรและมีความพึงพอใจที่คบหาสมาคมด้วย เป็นความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่จะใช้ความรู้ ความสามารถ สติปัญญา ไหวพริบ ปฏิภาณ ประสบการณ์ ฯลฯ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับพฤติกรรมของตนเองให้เข้ากับผู้อื่นได้ เพื่อจะได้นำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารงานทำให้การทำงานนั้นเป็นไปในลักษณะ ที่ได้ทั้งใจคนและได้งานในขณะเดียวกัน

การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่นเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จในชีวิตและการงาน เรื่องของมนุษยสัมพันธ์จึงเป็นเรื่องที่ควรเรียนรู้และนำมาประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิตและการทำงานร่วมกับผู้อื่นในสังคม (บุษบง ธิยาบุตร, 2560) ดังนั้น มนุษยสัมพันธ์จึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากสำหรับการทำงาน ทุกคนจะต้องรู้จักเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ของตนเองให้พัฒนามากขึ้นเพื่อประโยชน์ต่อตนเอง ต่อสังคม และต่อประเทศชาติ โดยมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญ ดังที่ มาลีณี จุฑาปะมา (ม.ป.ป). กล่าวไว้ ดังนี้

1. ทำให้เกิดความสามัคคีธรรมให้เกิดขึ้นในกลุ่มสังคมในหมู่คณะ
 2. ทำให้การบริหารงานต่าง ๆ สามารถก่อให้เกิดการรวมพลัง ความร่วมแรงร่วมใจ เกิดความรักใคร่สมัครสมานสามัคคีในการปฏิบัติงาน
 3. ทำให้สังคมปกติสุข คนในสังคมนั้น ๆ อยู่ดีมีสุข
 4. มนุษย์สัมพันธ์ทำให้สร้างความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างสรรค์สังคม
 5. มนุษย์สัมพันธ์ทำให้งานต่าง ๆ ประสบความสำเร็จเพราะเราอยู่คนเดียวไม่ได้ เราทำงานหลายอย่างคนเดียวไม่ได้ ต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกัน งานจึงจะประสบความสำเร็จ
 6. ทำให้คนแตกต่างจากสัตว์อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านจิตใจ มนุษย์ได้รู้ถึงความรักใคร่และไมตรีที่มีให้กัน รวมถึงความต้องการ ที่จะบรรลุจุดหมายด้วยความภูมิใจ
 7. ทำให้บุคคลยอมรับนับถือกัน ตระหนักในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ คือ การยอมรับคุณค่าความเป็นมนุษย์
 8. ทำให้งานทุกอย่างบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ เพราะทุกคนเคารพในการแสดงความคิดเห็นและพฤติกรรมแสดงออกของแต่ละบุคคล อันจะนำไปสู่ความร่วมมือและการประสานงานที่ดีนั่นเอง
 9. ทำให้คนคล้อยตามได้ หากทำให้จิตใจเขาคล้อยตามได้ บุคคลจะเกิดความชื่นชอบ และจะพัฒนาความชื่นชอบ จนเกิดความศรัทธาและเมื่อบุคคลเกิดความศรัทธา บุคคลก็ยินดีที่จะปฏิบัติตาม ซึ่งการทำให้คนอื่นคล้อยตามต้องอยู่บนเงื่อนไขของความชอบธรรม ก็จะสามารถสร้างมนุษย์สัมพันธ์ถาวรได้
- มนุษย์สัมพันธ์มีความสำคัญทั้งต่อตัวบุคคลและต่อสังคมส่วนรวม โดย สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย (2560) กล่าวว่า ความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์ใน 4 ด้าน มีดังนี้
1. ด้านการดำเนินชีวิต การมีมนุษย์สัมพันธ์กับบุคคลอื่น ทำให้เราไม่รู้สึกโดดเดี่ยว ว้าเหว แต่ทำให้เรารู้สึกอบอุ่น มั่นคง ปลอดภัย ทำให้เราได้รับความรัก และการยอมรับในสังคม ซึ่งเป็นพื้นฐาน ในการดำรงชีวิตของมนุษย์
 2. ด้านการบริหารจัดการในสถานประกอบการหรือในองค์กรทุกแห่ง ปัจจัยที่สำคัญที่สุดก็คือคน ซึ่งเป็นผู้ที่ทำให้กิจการประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ผู้ที่เข้ามาติดต่อเกี่ยวข้องกับก็คือคนอื่น เช่นเดียวกัน ดังนั้น ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ที่มาติดต่อจึงจำเป็นต้องใช้หลักมนุษย์สัมพันธ์ในการ บริหารและประสานงานกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่าย
 3. ด้านเศรษฐกิจ ในกิจการอุตสาหกรรมใด ๆ ก็ตาม คนเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญและหลักมนุษย์สัมพันธ์จำเป็นในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เศรษฐกิจการค้าระหว่างประเทศ ก็จำเป็นต้องใช้หลักมนุษย์ สัมพันธ์ในการติดต่อประสานงานเช่นกัน
 4. ด้านการเมือง มนุษย์สัมพันธ์มีความสำคัญทั้งในการเมืองระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับชาติ เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างประชาชนกับนักการเมืองหรือข้าราชการ ระหว่างนักการทูตกับประเทศต่าง ๆ เป็นต้น มนุษย์สัมพันธ์จึงจำเป็นในการดำเนินชีวิตประจำวันของครอบครัวและชุมชน มนุษย์สัมพันธ์ จำเป็น ต่อสังคมโลก

ทั้งหมดข้างต้นนั้นเป็นความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างคน เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด ในบรรดาทรัพยากรการบริหาร อันได้แก่ Man, Money, Material, Machine และ Management ดังนั้น นักบริหารโดยทั่วไปได้ตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญของการใช้มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานให้สามารถเข้าใจคน จัดการกับคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างความผูกพันที่ดีกับผู้ที่บังคับบัญชาให้เกิดความพึงพอใจในงานสูง มีความสุขสนุกกับการทำงาน ได้มีโอกาสก้าวหน้าอย่างภาคภูมิใจ เงินเดือนมีข้อจูงใจประกอบเพียงที่ผู้ปฏิบัติงานปรารถนา แต่ผู้ปฏิบัติงานยังต้องการเกียรติ ต้องการได้รับการยอมรับ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ต้องการความคิดเห็นที่เป็นอิสระ ต้องการที่จะแสดงความรับผิดชอบเพื่อแสดงคุณค่าแห่งตน รวมทั้งต้องการขวัญและกำลังใจจากการได้ติดต่อสัมพันธ์กันในบรรยากาศอันดีมิตร ระหว่างตนกับเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงผู้บริหาร ช่วงเวลาการทำงานของบุคคลถือเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของชีวิต ผู้ที่บังคับบัญชาและผู้บริหารงานเชื่อว่า การดูแลเอาใจใส่ ปฏิบัติต่อกันด้วยความมีมนุษยสัมพันธ์ย่อมเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมองค์การสู่การบรรลุเป้าหมายได้ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2558)

สรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อบุคคลและการทำงานในองค์กรต่าง ๆ ดังนี้ มนุษยสัมพันธ์ทำให้เกิดความสามัคคีในการร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ส่งผลให้สังคมนั้นอยู่ดีมีสุข คนที่ร่วมงานกันเกิดไมตรี มีความรักใคร่กัน ยอมรับนับถือกันตระหนักในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ก่อให้เกิดการให้เกียรติกัน เคารพความคิดเห็นและความแตกต่างของผู้อื่น เกิดการประสานงานที่คล้อยตามกัน ก็จะนำไปสู่การประสบความสำเร็จร่วมกันตามเป้าหมาย ดังนั้นมนุษยสัมพันธ์คือเครื่องมือสำคัญในการบริหาร

แนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์

การสร้างมนุษยสัมพันธ์นั้น เมื่อทำได้แล้วจะอำนวยความสะดวกให้แก่การดำรงชีวิต ครอบครัวและการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการทำงานนั้นมีข้อที่ควรปฏิบัติคือการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในองค์กร โดยต้องคำนึงถึงการสร้างความเชื่อมั่น การเอาใจใส่ การปรับตัวเองให้เข้าได้กับเพื่อนร่วมงานและตลอดจนผู้บังคับบัญชา สร้างเสน่ห์โดยการใช้ น้ำเสียงหรือคำพูด การแสดงออกทางร่างกาย การใช้ภาษากายเหมาะสม (จักรี ศรีจารุเมธีญาณ, 2563)

นอกจากนี้ยังมีแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ให้สอดคล้องบางประเภทได้ ดังนี้

1. วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์สำหรับคนที่ชอบแสดงตัว โดยปกติคนที่ชอบแสดงตัวจะเป็นคนชอบพูด เป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี ดังนั้นจึงมีวิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้ ฟังสิ่งที่เขาพูด ยอมรับในความคิด และข้อเสนอของเขา ไม่ขัดคอหรือปฏิเสธความคิดเขา การถามบุคคลประเภทนี้ควรใช้คำถามเปิด
2. วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์กับคนเก็บตัวหรือเจียบขี้นม บุคคลที่เก็บตัวหรือเจียบขี้นมจะเป็นคนที่พูดน้อย จึงมีวิธี ดังนี้ ชวนพูดคุย และแสดงน้ำใจให้เห็นความเห็นใจ ใช้คำถามที่ต้องตอบว่า “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” เพราะการใช้คำถามปลายเปิดอาจไม่ได้คำตอบ (ดารารวรรณ ไสลมณี, 2552)

ทั้งยังมีหลักปฏิบัติแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งสอดคล้องกัน คือ

1. ยิ้มไว้เสมอ
2. จำชื่อและเรียกชื่อคนอื่นได้อย่างแม่นยำ

3. ทำตัวเป็นกันเอง มีอารมณ์ขัน
4. พูดและทำด้วยความจริงใจ ไม่เสแสร้ง
5. พยายามชอบและสนใจคนทั่วไป
6. รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ยอมรับผู้อื่น ไม่เหยียดหยามใคร
7. ยอมรับและเคารพความคิดเห็นและความสามารถของผู้อื่น
8. มีใจพร้อมบริการผู้อื่นเสมอ มีความอดทน และมั่นคงในอารมณ์
9. รู้จักประมาณตน อ่อนน้อม ถ่อมตน
10. รู้จักตนเอง ยอมรับตนเอง
11. รู้จักผู้อื่น ยอมรับผู้อื่น ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล (บรรจง หมายมั่น, 2534)

มีความสอดคล้องกับหลัก 6 ประการสู่ความสำเร็จในการสร้างมนุษยสัมพันธ์อีกทั้งสามารถใช้ ซึ่งเป็นหลักการปฏิบัติตัวต่อผู้อื่นในฐานะที่ต้องพึ่งพากัน เพื่อจุดมุ่งหมายสู่ความสำเร็จในทุก ๆ ด้าน ของคนทุกระดับ จะหนีไม่พ้นไปจากหลักการพื้นฐานต่อไปนี้

1. ชื่อ คือเสียงที่ไพเราะสำหรับแต่ละคน
2. แครอยยิ้มก็ได้มิตรภาพเกินครึ่ง
3. หากท่านหวังให้คนอื่นชอบ ก็จงตอบสนองความต้องการผู้อื่นก่อน
4. จงเป็นนักฟัง มากกว่า นักพูด
5. คำขอโทษและคำชม คือภาษาสวรรค์
6. วิธีสร้างศัตรูคือการบอกว่าเขาผิด (ทิพจุฑา ดุเหว่า, ม.ป.ป.)

นอกจากหลักการทั่วไปเหล่านี้แล้ว ยังมีหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ด้วยหลักธรรม ในการส่งเสริมและสร้างความตระหนักในการมีมนุษยสัมพันธ์ ตามแนวพระพุทธศาสนา ได้แก่ “สังคหวัตถุ 4” และ “พรหมวิหาร 4” โดยเริ่มต้นจากการพัฒนา ตนเองแล้วจึงขยายวงกว้างออกไปยังคนรอบข้าง จนถึงระดับสังคมส่วนรวม ทั้งนี้โดยการน้อม นำหลักธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้ามาเป็นกรอบแนวคิด

1. วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในตนเอง หมายถึง การตรวจดูความพร้อมของ ตัวเองเสียก่อน
2. วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่น หมายถึง การรู้จักเลือกคบคนที่ควรคบ
3. วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์กับสังคม หมายถึง การสรรสร้างที่ดีให้เกิดขึ้นในสังคม เพื่อให้สังคมเป็นสุข โดยไม่หวังผลตอบแทน (วีระพงษ์ ประทอง และคณะ, 2564)

สรุปได้ว่า แนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ต้องเริ่มการปรับตัวเองให้เข้าได้กับมิติความสัมพันธ์ต่าง ๆ คือความสัมพันธ์ส่วนตัว เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการสร้างความเป็นมิตร เริ่มจากการยิ้ม แสดงออกอย่างจริงใจ ใส่ใจบุคคลรอบข้าง ยอมรับและเคารพความคิดเห็นและความสามารถของผู้อื่นโดยการรับฟังให้มากกว่าพูด รู้จักอ่อนน้อม ถ่อมตน และจะเกิดความสำเร็จด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์อย่างสูงสุดเมื่อนำหลักธรรมทางพุทธศาสนามาใช้ร่วมด้วย คือหลักสังคหวัตถุ 4 และพรหมวิหาร 4 ไปใช้ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อคนภายในองค์กร

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ได้ด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน ดังที่ อีริวซอร์ แสงจง และคณะ (2562) กล่าวว่า การสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะส่วนตัวผู้บริหาร ควรให้เกียรติผู้ร่วมงาน ยอมรับเมื่อตนเองกระทำผิด กล้าตัดสินใจ สามารถปฏิบัติราชการตั้งแต่เช้า เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี มีการยอมรับฟังความคิดเห็นของครูทุกคนและอยู่อย่าง พอเพียง

2. ด้านความเข้าใจผู้อื่น ผู้บริหารควรเรียนรู้และเข้าใจสภาพความเป็นอยู่ของบุคลากรในโรงเรียน แต่ละคน ยอมรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานและให้คำปรึกษา มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล วางตัวเป็นกลาง และมีคุณธรรม

3. ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้บริหารต้องใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน มีการยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานตามความเหมาะสมและทั่วถึง มอบหมายงานในหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลากร ในโรงเรียน และมีการปรึกษาหารือก่อนมอบหมายงานให้แก่บุคลากร

อีกทั้งยังสอดคล้องกับ ขุนทอง สุขทวี และคณะ (2562) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องอาศัยปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คือ การมีบุคลิกภาพทั้งภายนอกและภายในที่ดี การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารกับผู้คนทั้งทางภาษาคำพูดและภาษาท่าทาง เพื่อที่จะส่งผลให้การทำงาน ในหน้าที่ของตนและการดำเนินชีวิตในสังคมมีประสิทธิภาพ และมีความเข้าใจผู้อื่นมากขึ้น ไม่วางตนเองเป็น ศูนย์กลาง สามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ได้ด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร ต้องมีอารมณ์ขันตามโอกาสอันเหมาะสมในการทำงานร่วมกัน รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองตนเองในบางครั้ง ต้องมีความฉลาด มีปฏิภาณไหวพริบ มีความรับผิดชอบต่อการกระทำและคำพูดของตน ผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะทำให้เกิดการยอมรับนับถือ ผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะเป็นคนที่พูดจาดี ถูกทุกคน ให้กำลังใจกับคนอื่น เห็นอกเห็นใจ จะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา รู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษาร่วมกัน อยู่แบบพี่น้อง ขจัดความขัดแย้ง และความตึงเครียดในการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีน้ำใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ใจกว้าง จึงทำให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาได้มีประสิทธิภาพ

2. ด้านความเข้าใจผู้อื่นของผู้บริหาร มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียน ที่จะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารต้องยกย่องชมเชยให้เกียรติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำมาความดี ตามโอกาสอันควรและผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับบุคคลที่มาติดต่องานไม่ว่าจะเป็นด้านใดและควรให้อภัย ผู้ร่วมงานเมื่อเกิดข้อผิดพลาดที่ไม่จงใจ ช่วยเหลือผู้ร่วมงานได้ตามความเหมาะสม

3. ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นของผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีการประสานงานกับผู้ร่วมงานได้อย่างราบรื่น ปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานเสมือนเป็นบุคคลที่เท่าเทียมกัน มีการสั่งการอย่างชัดเจน ไม่คลุมเครือ และมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญในการบริหารงาน เพราะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับสามารถเข้าใจจิตใจความต้องการและ ธรรมชาติของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังช่วยสนับสนุนและเสริมแต่งให้กระบวนการบริหารในทุกเรื่องประสบความสำเร็จ มีผลดีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ช่วยเสริมสร้างการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน โดยการช่วยเหลือเกื้อกูล การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ได้มากขึ้น

สรุปได้ว่า การสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะส่วนตัว 2) ด้านความเข้าใจผู้อื่น และ 3) ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำ มีความรู้ความสามารถในการบริหาร ควรให้ผู้ร่วมงานแสดงศักยภาพของตนเอง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นผู้ที่ให้คำปรึกษาที่ดีได้ ดูแลทุกข์สุขของผู้ร่วมงาน และควรมีการให้รางวัลหรือชมเชยต่อบุคลากรที่ทำความดีตามโอกาสอันควร และผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้มีความเสียสละ มีน้ำใจ รักโรงเรียน มีความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน ปกครองเหมือนพ่อแม่ปกครองลูก

บทสรุป

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในหน่วยสังคมทุกหน่วยที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ เป็นวิธีการหนึ่งในการเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมโดยรวม โดยเฉพาะสถานศึกษาที่เป็นที่บ่มเพาะ สร้างเยาวชนคนของชาติ ต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีความเข้าใจถึงแนวคิด ความสำคัญ แนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เพื่อจุดใจให้เกิดความร่วมมือในการทำงานจากบุคลากรในองค์กร เพราะมนุษยสัมพันธ์ที่ดีคือตัวขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา โดยการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะส่วนตัว 2) ด้านความเข้าใจผู้อื่น และ 3) ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้เกิดความรัก ความนับถือซึ่งกันและกัน มีความปรองดองกันอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ก่อให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกันทำงานในห้วงการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมนุษยสัมพันธ์จะเกิดขึ้นมาได้ก็ต่อเมื่อมีองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มาเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน 3 ประการ คือ การรู้จักหรือเข้าใจตนเอง การเข้าใจและยอมรับความแตกต่างผู้อื่น และการเข้าใจสภาพแวดล้อม ดังนั้น มนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อบุคคลและการทำงานในสถานศึกษา เนื่องจากสังคมนั้นอยู่ดีมีสุขคนที่ร่วมงานกันเกิดไมตรี มีความรักใคร่กัน ยอมรับนับถือกันตระหนักในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์จะก่อให้เกิดการให้เกียรติกัน เคารพความคิดเห็นและความแตกต่างของผู้อื่น เกิดการประสานงานที่คล้อยตามกัน นำไปสู่การประสบความสำเร็จร่วมกันตามเป้าหมาย สำหรับแนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ต้องเริ่มจากการปรับตัวเองให้เข้าได้กับมิติความสัมพันธ์ต่าง ๆ คือ ความสัมพันธ์ส่วนตัว เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการสร้างความเป็นมิตร เริ่มจากการยิ้ม แสดงออกอย่างจริงใจ ใส่ใจบุคคลรอบข้าง ยอมรับและเคารพความคิดเห็นและความสามารถของผู้อื่นโดยการรับฟังให้มากกว่าพูด รู้จักอ่อนน้อม ถ่อมตน และจะเกิดความสำเร็จด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์อย่างสูงสุดเมื่อนำหลักธรรมทางพุทธศาสนามาใช้ร่วมด้วย คือ หลักสังคหวัตถุ 4 และพรหมวิหาร 4 ไปใช้ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- กรปภา เจริญชันษา, พรหมพิริยะ พนาสนธิ์ และชัยการ วาทะงาม. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหาร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารโรงเรียนในสังกัด สพป. ฉะเชิงเทรา เขต 1. *วารสารสังคมศาสตร์*, 10(2), 7-19.
- ขุนทอง สุขทวี, ประกาศิต อานุกาฬแสนยากร, อุดมพันธุ์ พิษณุประเสริฐ และสุรศักดิ์ ศรีกระจ่าง. (2562). มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ*, 13(2), 34-44.
- จักรภัทร จำป่ออิน. (2557). *ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนเขตตำบลปวนพุ อำเภอหนองหิน จังหวัดเลย*. [สารนิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ]. North Bangkok University.
- จักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2563). *ความรู้เบื้องต้นทางรัฐประศาสนศาสตร์*. ขอนแก่น : คลังนานา วิทยา.
- ดรรารวรรณ ไสลมณี. (2552). *การศึกษาความมีมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกรณีศึกษา : โรงแรมบันยันทรี กรุงเทพฯ*. [วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร]. Digital Research Information Center ศูนย์ข้อมูลการวิจัย Digital วช.
<https://dric.nrct.go.th/Search/SearchDetail/213530>
- ธีรวัชร แสงจง, โอฬาร กาญจนากาศ และพรหมพิริยะ พนาสนธิ์. (2562). การศึกษามนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชุมพร เขต 1. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 10(2), 163-177.
- บรรจง หมายมั่น. (2534). *มนุษยสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยครูเพชรบุรีวิทยาลงกรณ์.
- บุษบง ธิยามาตร. (2560). การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงาน. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 6(2), 353-368.
- ทิพาดี เมฆสุวรรณ. (2558). *การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ*. กรุงเทพมหานคร: ก.พ.ท. ทฤษฎีของการจูงใจ.
- ทิพจุฑา ดุเหว่า, (ม.ป.ป). *หลัก 6 ประการ สู่ความสำเร็จในการสร้างมนุษยสัมพันธ์*. ธนาคารซอฟต์แวร์ <https://www.softbankthai.com>
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. (2554). กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- พัชรिता ทองมา (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2* [วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี]. RMUTT Research Repository : คลังข้อมูลงานวิจัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
<http://www.repository.rmutt.ac.th/dspace/bitstream/123456789/3500/1/RMUTT-161647.pdf>

พัชรี ฤกษ์แก้ว, ระพีพันธ์ ฉายวิมล และชมพูนุท ศรีจันทร์นิล (2561). การปรึกษากลุ่มเชิงจิตวิทยาแบบบูรณาการเชิงทฤษฎีต่อการเสพติดอินเทอร์เน็ตของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย. *วารสารมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์*, 16(2), 329-347.

พนิดา รัชฎาเพชร และตรัยภูมิินทร์ ตรีศรีสุวรรณ (2565). คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2. ในรายงานสืบเนื่องจากการประชุมหาตใหญ่วิชาการระดับชาติและนานาชาติครั้งที่ 13. (น.2354-2368). มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

พระครูปลัดสัมพิพัฒน์ธรรมมาจารย์. (2561). มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักกัลยาณมิตร. *วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์*, 4(2), 103-116.

พรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์. (2550). *มนุษย์สัมพันธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มาลีณี จุฑาปะมา. (ม.ป.ป). *มนุษย์สัมพันธ์*. บุรีรัมย์: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

วีระพงษ์ ประดอง, ละเอียด จงกลนี และประจิตร มหาหิง. (2564). มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารเชิงพุทธ. *วารสาร มจร. อุบลปริทรรศน์*, 6(1), 569-2582.

แสงแข ทิพย์อักษร และปิ่นนิชา อุตตมะเวทิน (2564).คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในกลุ่มโรงเรียนอำเภอสรีสวัสดิ์ 2. *วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*, 7(1), 662-665.

สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย. (2560). ทักษะการบริหารมนุษย์สัมพันธ์ตามแนวพุทธ Management skills, interpersonal Buddhist [สารนิพนธ์คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พระนครศรีอยุธยา]. ระบบคลังเอกสารออนไลน์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
http://ir.mcu.ac.th/content/2560/08.Thesis_60.pdf

Akawneh, M. M. A. (2019). The role of human relations between the director and the teachers and their impact on the effectiveness of the Jordanian school administration from the point of view of the teachers. *International Journal of Education, Learning and Development*, 7(4), 31-43.